



学校编码: 10384

学号: X2006155012

分类号__密级__

UDC__

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

K 公司准时制采购案例研究

A Research on JIT Purchasing in Company K

周新

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专 业 名 称: 工商管理

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 5 月

2014 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

作为光纤通信器件制造行业中的中小型企业，K公司在高速发展的过程中产品群日益增加。而K公司旧的采购模式不能适应新的主要产品群的特征和金融危机的冲击。因此，本文笔者团队采用文献研究和实证研究相结合的方法，结合笔者在K公司的亲身工作经历和深切体会，以解决实际问题为导向，在准时制采购思想的基础上，研究了JIT采购的可行性和关键点，设计了K公司采购按需交付的衡量指标，并优化了K公司的采购组织结构和货源管理体系，解决了K公司采购所面临的挑战。希望本文能给遇到同类问题的企业在改善采购的过程中提供参考。

关键词：接单生产，准时制采购，按需交付率

Abstract

As a member of small and medium-sized enterprises in fiber optical industry, Company K is developing fast and has an increasingly larger product category. The old purchasing system cannot accommodate the market features of its new product category and the financial crisis. According to the author's working experience in Company K, the author's team makes a research on the problem with the combination of literature research and empirical research. Based on JIT purchasing theory, the thesis researches on the feasibility of JIT purchasing in company K, designs the suitable measurement of OTD in Company K, and optimizes the purchasing organization and source management system as well. Eventually the thesis solves the current problem Company K faces. The author hopes that this thesis has a reference value for some equivalent companies.

Key words: MTO II, JIT Purchasing, OTD

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 行业及公司概况.....	1
1.1.2 采购现状分析.....	3
1.2 K 公司老产品的特点及采购模式分析.....	8
1.3 K 公司选择 JIT 采购的必要性和可行性分析.....	9
1.3.1 必要性分析.....	9
1.3.2 可行性分析.....	12
1.4 研究的目的.....	13
1.5 研究内容与思路.....	14
2 相关理论.....	16
2.1 供应链与生产模式概述.....	16
2.1.1 供应链.....	16
2.1.2 生产模式.....	17
2.2 JIT 采购概述.....	18
2.2.1 JIT 采购的基本思想.....	18
2.2.2 JIT 采购的主要特色.....	18
2.3 国内外 JIT 采购的研究和成功案例概述.....	20
2.3.1 国外研究和成功案例.....	20
2.3.2 国内研究和成功案例.....	21
2.4 本章小结.....	23
3 基于 JIT 采购的按需交付率定义和衡量方式选择.....	24
3.1 采购按需交付率的定义和采购周期的构成.....	24
3.2 K 公司按需交付率衡量方式设计.....	25

3.3 K 公司按需交付率影响因素分析	27
3.4 本章小结	29
4 基于采购管理体系改造的按需交付率优化	30
4.1 设计适应 JIT 采购策略的组织结构	30
4.1.1 主要管理层承担的主要工作	31
4.1.2 主要小组承担的主要工作和目标	32
4.1.3 组织结构优化方案的优劣分析	33
4.2 建立主动精细控制的货源管理体系	35
4.2.1 货源导入的指导原则	35
4.2.2 货源监控措施设计	38
4.2.3 货源激励措施设计	39
4.3 风险管控以保障 JIT 采购的顺利实施	40
4.4 优化效果	41
4.4.1 采购管理体系的优化效果	41
4.4.2 按需交付率改善效果	43
4.5 本章小结	45
5 结论与展望	47
5.1 结论	47
5.2 展望	47
参 考 文 献	49
致 谢	51

Table of Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background.....	1
1.1.1 Industry and company.....	1
1.1.2 Analysis about present purchasing.....	3
1.2 Analysis about old product and its purchasing model.....	8
1.3 Analysis about necessity and feasibility of JIT Purchasing	9
1.3.1 Necessity.....	9
1.3.2 Feasibility.....	12
1.4 Objective of study.....	14
1.5 Outline of the research.....	14
Chapter 2 Related theory.....	16
2.1 Supply Chain and production model.....	16
2.1.1 Supply chain.....	16
2.1.2 Production model.....	17
2.2 JIT purchasing.....	18
2.2.1 Theory of JIT purchasing.....	18
2.2.2 Major features of JIT purchasing.....	18
2.3 Domestic and overseas study about JIT purchasing and successful case...20	20
2.3.1 Overseas study and successful cases	20
2.3.2 Domestic study and successful cases	21
2.4 Summary.....	23

Chapter 3 Definition of purchasing OTD and Selection of measuring means based on JIT purchasing	24
3.1 Definition of OTD and composition of lead time.....	24
3.2 Design the measuring means of purchasing OTD in Company K.....	25
3.3 Analysis of factors to OTD in Company K.....	27
3.4 Summary.....	29
Chapter 4 Optimization of OTD based on reform of purchasing management system	30
4.1 Design of reorganization to fit JIT purchasing.....	30
.4.1.1 Major Work of Manage Team.....	31
.4.1.2 Major Work and Goal of Main groups.....	32
.4.1.3 Advantage and disadvantage of optimization of organization	33
4.2 Establishment of proactive and fine system of source management	35
.4.2.1 Guideline of source introduction	35
.4.2.2 Design of source monitoring.....	38
.4.2.3 Design of source stimulation.....	39
4.3 Risk control to guarantee the implement of JIT purchasing	40
4.4 Effect of optimization	41
.4.4.1 purchasing management system	41
.4.4.1 OTDD and OTDC	43
4.5 Summary.....	45
Chapter 5 Conclusion and Prospect.....	47
5.1 Conclusion.....	47
5.2 Prospect.....	47
Reference.....	49
Acknowledgement.....	51

1 绪论

1.1 研究背景

中小企业在我国迅速发展，其影响日益增加。全国注册登记的企业中99%是中小企业^[1]。其中，科技型中小企业发展活跃，是技术创新中重要的进步力量。

近几年，由于资金、人力、环境等成本不断攀升，中国已逐步丧失低成本的竞争优势。特别是金融危机后发达国家的“再工业化”，中小企业面临新的冲击。

有人说过，当今世界不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的。这意味着竞争的关键在于，谁的战略联盟高度协同。

按订单生产对中小企业是一种很好的迎接挑战的策略。中小企业的市场营销推广能力相对较弱，而按订单生产的模式可以很好的市场补缺、对特殊客户提供特殊服务、赢得订单；同时按订单生产可降低生产物流中的各种浪费，例如、生产过量、存储、窝工、次品；最后、按订单生产可有效降低库存和呆料，对资金不充足的中小企业经营最为安全。

但是、按订单生产的主要特点是小批量、多品种、波动大、变更多、任务急，其生产调控、物料供应调控比较复杂，对企业生产和企业采购的管理能力要求较高。

1.1.1 行业及公司概况

1.1.1.1 行业简介

光纤通信市场属于快速发展的新兴市场。行业始于1966年，英籍华人高锟（K.C.Kao）博士和他的同事经过了发表了《介质纤维表面光频波导》，给出了光纤传输光信号理论，并提出了如何改进制造工艺，提高光纤质量，减少光损耗的办法。

由于数据、音频、多媒体等应用飞速增长，因特网业务的发展迅猛，急切需求超高速度、超大容量、超长距离的光波传输网络，促使电信运营商不断加大网

^[1] 专题:中小企业的质量管理 [J]. 上海质量 2012, (1)

络基础设施投资。同时、国家从发展战略高度考虑，也十分重视和支持光纤通信行业的发展，也助推光纤通信市场保持着迅猛的发展态势。

由于中国局势稳定，具备光纤通信器件的技术和人员，且配套环境良好、成本低廉，光电器件产品的生产地区整体向中国集中，主要是向珠三角区域、长三角区域以及武汉光谷附近集中，逐步形成相关的光纤通信公司集群。光电器件厂商的供货方式主要有两种自制和外包（又称为Contract Manufacture，合同生产）。因光纤通信器件行业对资本和技术的要求低于系统设备商，生产向中国转移的过程中，光电器件公司间竞争越来越激烈，且有并购等集中趋势。

目前光纤通信行业的产业链格局大致分为四层：电信运营商、通信系统设备商、光电器件厂商、光电材料厂商。光纤通信系统主要是由电信运营商部署，实现固定和移动网络的通信需求。电信运营商的集中度最高、也最强势，其次是华为、中兴、烽火、诺西等通信系统设备商。光电器件厂商处于设备商的上游，集中度相对不高，处于弱势地位，主要有菲尼萨、奥兰诺、光迅、光联、昂纳、高意。光电材料厂商处于产业链的最上游，涉及玻璃、晶体、光纤、机械等诸多支撑产业，有的集中度高，有的集中度低。

1.1.1.2 公司简介

K公司是一家生产和研发光纤通信无源器件的中小型高新技术企业。该公司由美国人投资、中国人管理，坐落于福州市高新技术园区，占地100多亩，拥有2700平方米的生产精密元器件的超净室。K公司有员工700多人，其中工程师160多人，设有专门的研究开发中心。

在21世纪初全球光纤通信蓬勃发展的背景下，K公司抓住全球光纤通信无源器件这个利基市场，不断开发丰富自身的产品群。前期，K公司主要采用合同生产商的业务模式，通过国外光电器件厂商间接地为国内外光纤通信系统设备商提供产品。销售额年均增长率在30%~50%。

图1-1是K公司采取的直线职能制的组织结构示意图。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库